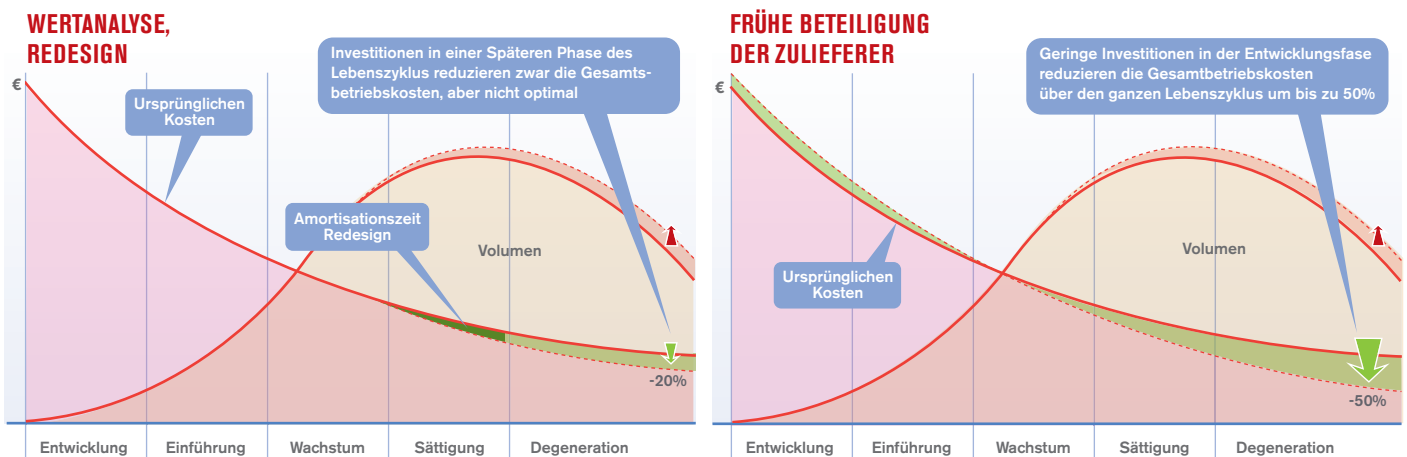


# STÄRKERE INTEGRATION LOSER KOMponentEN SENKT GESAMTBETRIEBSKOSTEN

Mitte des vergangenen Jahres ins Leben gerufen, besteht die neue Geschäftseinheit KMWE Projects seit dem 1. Januar dieses Jahres jetzt auch offiziell. Eine Geschäftseinheit mit dem Ziel, die bereits länger vorhandene, besondere Qualität des Unternehmens aus Eindhoven noch besser zur Geltung kommen zu lassen. Diese Qualität, erklären CEO Edward Voncken und CTO Marc Evers, beinhaltet die Kompetenz, lose Komponenten in ein Fräs- oder Blechbearbeitungsteil zu integrieren.



Mit KMWE Projects konzentriert KMWE sich auf Projekte, bei denen das Unternehmen bereits während der Entwicklungsphase einsteigen kann, wodurch sich die Gesamtbetriebskosten weiter (um bis zu 50 Prozent) als beim Redesign eines bestehenden Produkts (um 20 Prozent) reduzieren lassen. Quelle: KMWE

VON MARTIN VAN ZAALEN

„Denn gerade durch diese Integration brauchen viel weniger Standardkomponenten – vor allem Befestigungsmaterialien – eingekauft zu werden. Das macht einen großen Unterschied bei der Beschaffung und auch bei den Lagerkosten aus. Es spart auch Durchlaufzeit ein, wodurch weniger Kapital benötigt wird, ebenso entfallen hohe Montagekosten. Natürlich sind diese komplexeren Teile an sich teurer, jedoch integral betrachtet – also bezogen auf die kompletten Gesamtbetriebskosten (TCO) – ist so eine optimal integrierte Komponente 15 bis 30 Prozent preiswerter.“

## FRÜHZEITIG BETEILIGT

Integration kann natürlich nur optimal erfolgen, wenn KMWE in einem frühen Stadium an der Entwicklung einer Komponente für ein Flugzeug, einen Waferstepper, einen Medizinscanner oder ein Elektronenmikroskop beteiligt wird, um nur einige Produkte zu nennen, für die das Unternehmen schon seit Jahr und Tag die Produktion und Montage übernommen hat. Die Kunden sind in den Bereichen Flugzeugbau und Rüstung, Halbleiterindustrie, Medizin und Analyse und Wissen-

schaft und Industrie aktiv. Voncken: „Bis zum vergangenen Sommer waren wir praktisch nur mit dem Reengineering beschäftigt, etwa für tragende Teile der Landeklappen des Airbus A380.“ Evers demonstriert das anhand einer PowerPoint-Blatt: „Die Klappen wurden früher aus Blechen gefertigt. Inklusiv Niete und weiterer Befestigungsmaterialien bestand das Rahmenteil aus 44 losen Teilen. Jetzt besteht es aus einem einzigen gefrästen Teil, was natürlich wesentlich formbeständiger ist und weniger Beschaffungskosten verursacht“, so Evers, der sofort ein weiteres Blatt präsentiert: „Hier geht es um das Redesign einer Röntgen-Kollimatorblende. Ein heikles Teil eines medizinischen Gerätes, das der Kunde zunächst lieber nicht verändern wollte. Aber um die Kosten zu reduzieren, hat der Kunde den Schritt doch mit uns gewagt. Resultat ist ein wesentlich einfacherer Produktionsprozess – jetzt sind statt 376 nur 276 Handlungsschritte erforderlich – und es stehen 43 Teile weniger auf der Stückliste (BOM). Das führt zu einer Kostenreduktion von etwa 20 Prozent.“

In solchen Fällen sah KMWE häufig noch weitere Möglichkeiten zur Teileintegration. Es konnten aber längst nicht alle ausgeschöpft

werden, weil die Kunden keine Option oder kein Budget in dieser Phase des Produktlebenszyklus sahen. Je später man im Lebenszyklus eines Produkts beteiligt wird, desto weniger Spielraum hat man. Mit KMWE Projects haben wir jetzt jedoch die Einrichtung, um von Anfang an beim Engineering beteiligt zu sein. Daraus ergeben sich dann wesentlich umfassendere Verbesserungsmöglichkeiten bei der Realisierung, was zu einer Kosteneinsparung von bis zu 50 Prozent führen kann“, sagt Voncken.

## RICHTIGER MOMENT

Bis zum vergangenen Sommer hatte die frühe Lieferantenbeteiligung beim Engineering noch keinen eigenen Platz im Unternehmensgefüge und gehörten die Ingenieure zu den Geschäftseinheiten Components und Systems. Voncken: „Schon seit wir KMWE 2008 übernommen haben, arbeiten wir daran. 2009 machte uns jedoch die Finanzkrise zu schaffen, und in den Folgejahren mussten wir wieder alle Segel setzen, um die Nachfrage befriedigen zu können. Im vergangenen Jahr war für uns dann der richtige Zeitpunkt gekommen, KMWE Projects an den Start zu bringen.“ Evers: „Sehr gelegen zum Einstand der neuen Geschäftseinheit kam ein enormer

Engineeringbedarf vor allem bei ASML. Das Unternehmen ist damit beschäftigt, sowohl seine 450-mm- als auch seine EUV-Maschinen weiter zu entwickeln, und möchte deshalb wesentlich mehr auf Projektbasis und Funktionsniveau vergeben.“

Um die umfassende Verantwortung übernehmen zu können, hat KMWE Projects im vergangenen Dreivierteljahr etwa 25 Mitarbeiter für die Geschäftseinheit eingeteilt, von denen etwa die Hälfte neu eingestellt oder von außen engagiert wurden. Letztere kommen hauptsächlich von IDS India, wo viele CAD-Aufgaben ausgeführt werden. Das Projektmanagement in den Niederlanden wird um Personen mit multidisziplinären Qualitäten ergänzt, die Schritt für Schritt analysieren können, wo die Kosten verursacht werden und dann genau dort mit den Ingenieuren ansetzen, um die angestrebten Sparziele einzufahren. „Das sind Leute, die sehr gut ihr Budget managen können. Ob es schwierig ist, solche Leute zu finden? Durchaus, wir haben viel Zeit und Energie dafür aufwenden müssen. Jetzt haben wir aber den Arbeitsmarkt auf unserer Seite und inzwischen natürlich auch ein ausgezeichnetes Netzwerk aufgebaut.“

#### **KEINE BEHINDERUNG**

Die Gründung von KMWE Projects macht es möglich, eine Vielzahl unterschiedlicher Projekte anpacken zu können – dabei kann es sich um Projekte in Größenordnungen han-

deln, von denen ein Projektleiter fünf betreuen kann, aber es kann auch um Projekte gehen, die von ihrem Umfang her auf mehrere Manager verteilt werden müssen – ohne dass die Aktivitäten der anderen Unternehmensbereiche (Precision Components und Precision Systems) beeinträchtigt werden. Evers: „Neben Projektmanagement und Engineering haben wir auch den Prototypenbau unter dem Dach von KMWE Projects positioniert, so dass die Serienproduktion in anderen Unternehmensbereichen nicht mehr behindert wird und wir die Entwicklungszyklen mit der Ablieferung eines funktionierenden Prototypen durch die Ingenieure beenden können.“

#### **VOR ORT**

Nach dem Übergang von der Engineeringphase in die Serienphase wird die Tätigkeit natürlich in die anderen KMWE-Bereiche überführt, und zwar entweder in die Niederlassungen in den Niederlanden oder nach Malaysia oder in die Türkei. „An welchem Standort die Serienproduktion am besten erfolgen kann, entscheiden wir idealerweise bereits während des Engineerings. Mit unseren fünfschigen, vollautomatischen Fräsmaschinen – wir haben in den vergangenen Jahren Millionen in neue Hard- und Software sowie die Fortbildung unserer Mitarbeiter investiert – ist die Lohnkomponente also nicht das Problem, so dass häufig günstiger hier produziert werden kann. Das gilt auf

jeden Fall für den europäischen Markt, denn so werden auch noch Transportkosten, Einfuhrzölle, Gebühren für den Importeur, Wartezeit usw. eingespart. Wir produzieren immer häufiger vor Ort, das macht aber erforderlich, bereits während des Engineerings die Verfügbarkeit von Material und Komponenten im Auge zu behalten. In Asien verläuft der Materialbeschaffungs- und -verwaltungsprozess noch wesentlich ineffizienter als es in Europa der Fall ist, weshalb es manchmal preiswerter ist, in Europa statt in Malaysia für den asiatischen Markt einzukaufen.“

#### **AUF NACHFRAGE REAGIEREN**

Nach einer schwierigen Zeit in den Jahren 2008 und 2009 mit einem Umsatzeinbruch auf knapp 20 Millionen Euro hat KMWE in den letzten drei Jahren ein deutliches Wachstum verzeichnet und kam im vergangenen Jahr auf 46 Millionen Euro. Für dieses Jahr rechnen Evers und Voncken mit über 50 Millionen Euro, gerade weil die Kundennachfrage beim „Engineering nach Maß“ steigt und so Systemlieferanten größere Verantwortung überlassen wird, um die Gesamtbetriebskosten zu reduzieren. „Mit Projects können wir ausgezeichnet darauf reagieren.“ ●

| [www.kmwe.com](http://www.kmwe.com)